

## H・R・ライト編「経営の本質」

H. R. Light, ed., *The nature of Management*, 1955, Pitman.

祭 原 太 郎

本書は英國における経営学の公認中等試験(The Common Intermediate Examination)の課目中、「経営の本質」を取扱うとする学生のためのテキスト・ブックとして編纂されたものである。これはほぼ我が国の高等学校程度にあたるものと思われる。かの国における右程度の経営学テキストでは、どんな問題を、どのように扱っているかを知り度いと思い、一読してみた。もちろん経営にかんする総論的な基礎研究であつて、これを通じてそれぞれの専門分野に進んでゆく仕組になつてゐるらしい。内容上経営についてのすべての問題が扱われているわけではなく、また記述に多少のムラがあるようを感じられるけれども、初級向きの経営学入門書として手のものと思われる。米国におけるいわゆる人間関係を基調とする人事管理に大きな関心を示しているのは興味深い。

アーウィックが序文を書き、巻末に参考書をのせてある。次に内容をダイジェストしてかかげる。

### 1 経営の本質

経営(管理)はむやみに人間の歴史が始まって以来行われてきた。すなわち人々は生産のためにつねに協働してきたが、その場合何人かが統率者となつて仕事の段取りをなし、残りのものがこれを行うのを監視した。しかし当時の管理はもろん原始的なもので、主として作業する人々を色々な妨害から保護することに向けられ、人々はただ伝承と慣例にしたがつて作業に従事したのである。しかし徐々に変化が起つて、た。やがて動力と機械の時代がやつてきた。人の手作業が機械に移され、その結果個人的熟練の必要性は減じてしまう。いまや作業者はただ定められた機械と機構にいかにしてみや

からを適応させるかが問題となるのである。かくして人々は作業にあたりその行うべき仕事が指示されるだけでなく、さらにこれをどのような仕方で行うかということまでが決定されるようになる。テイラーラーの科学的管理法は主としてこの点にかんするものであった。

しかしファイヨールはさらに広く事業全般の管理について組織的な考察を試みた。かくていまや経営(管理)ということが、一つの学問の対象とせられるにいたつたのである。この場合経営それ自体はなんら新しい事柄ではない。問題はそれの科学的な方式である。かくて事実の分析、評価と決定、実施、結果の検査といふ科学的な管理方式と、それにともなう標準化の意義について説明する。

次に今日の事業経営の責任について述べている。すなわち経営者は(1)かれをその地位に任命した人々にたいし、附与された権限に相応したつとめを致さねばならぬ。けれどもそれは、道義の原則に反するような制度や理論を是認するにいたるものではない。(2)他方経営者はまたその管理する従業員のために尽さねばならぬ。私的利息の見地から賃金を上げ下げするが如きは、社会的正義に反する。また個々の労務者

に対し各自の能力を十分に發揮しうるようこれ導かねばならない。さらに(3)経営者は一般社会に対しては、貨物・用益を適正なコストで供すべき責任を負うのである。またかれは生産諸力を最大限に活用し且つ社会の色々な必要の間に適当なバランスを維持すべく、これらの資源をそれぞれに正しく振りあてるべき責任をもつ。

## 2 組 織

一人の人の能力をこころの仕事を行わんとする場合、人々はつねに協働せねばならぬ。組織はそれらの人々とその行うべき仕事との関係にかんするものである。

事業が大きくなるにつれて、ハッキリした組織のかたちが作られねばならない。経営内の種々なる仕事が色々な方法で類集される。それは通常大きべく次のようなものに区分できる。

開発	生産	販売	財務	労務
----	----	----	----	----

このうち生産と販売はライン職能とよばれ、他は補足的な職能とみられる。もちろんこれら各職能は、いずれもささらに細かな職能あるいは要素に細分される。しかしてこれらの職能毎に一つの部門が設けられ、人々がそれらの仕事にあたら

しめられることとなる。

ところが一つの職能いいかえれば一つの部門に包含される色々な活動は、それにたゞさわる人々の間に、それぞれの権限を附与することによって調整されねばならぬ。この権限は上下の階層に分割されるが、権限の階層はできるだけ短かいことが望ましい。

この場合権限には三種のものが区別される。一つは上役がその直属の部下に対して有するところの通常の権限、いわゆるラインの権限であつて、これは直接的であり、その内容は一般的である。二はある職能を担当する専門家が、その特定の職能にかんし経営内の人々全部に及ぼしうる権限であつて、これは職能的権限と名づけうる。しかし彼は他の部門に属する下の人々に直接命令することはできぬ。したがつてかかる職能的権限は間接的であり、内容的には限定されている。さらに三はスタッフとよばれるものの権限であるが、これはライン的権限でもなく、また職能的権限でもない。むしろス

タッフはなんら普通の意味における権限をもたないのである。すなわちスタッフはラインの人々に助言や勧告を行ふことを任務とするのであって、命令するものではない。

結局組織は長い目でみれば、人ではなくて諸機能（仕事）の合目的な構成を眼目とすべきものである。しかし短期的にはそのときどきに経営に關係する人々自身に頼るところが大きい。

### 3 購 買

購買とは事業の運営に必要な設備、工具、材料、消耗品等を買入れることである。購買機能は従来他の諸機能（生産、販売など）にくらべて、あまり重きがおかれなかつたが、近代的な大量生産は、大量の原料を継続的に入手する必要を生ぜしめたし、ことに戦時における品不足は、購買機能の重要性を認識せしめるにいたつた。そこで購買の仕事を専門に担当する部門を設け、ここで組織的に扱わしめるようになつた。かくて購買部の仕事、それと他の諸機能との関連購買手続仕入先の調査、経済的発註量、受入検査、保管にいたるまでの色々な問題について説明する。

### 4 生 産

生産の組織と過程がどのようなものであるかは、作られる品物の性質や、行程の形態などによつてきわめて区々であるから、これを一般的ななかたちで示すことは困難である。

まず何をどれだけ作るかについては、市場生産の場合には、長期もしくは短期の販売予測にもとづいて行われる。ふつう一ヵ年の販売予定をたてこれを各月に割当るが、しかし製造上の立場からこれを平均化し、経済的な生産量に調整しなければならない。もとと短期の予定をたてる場合は、販売部に製造指図の権限が附与される。顧客生産の場合には、顧客の註文にもとづいて製造命令が発せられる。

さて生産にかんする企画は、(1)製品設計、(2)材料計画、(3)作業計画を含む。

製品設計は作られるべき品物の形態や構造、それに使用される材料、部品、許容範囲など、製品についての一切の明細を与える。

材料計画は右に示された所要の材料の手配と準備にかんするものである。

作業計画は作業にかんする企画であって、まず外註にだすものと自家で製造するものとをきめねばならぬ。自家で製造するものについては、作業にあたりどの機械を使用すべきかを指示せねばならぬ。これはいわゆるルーティングとよばれる仕事で、製造がどこで行われるべきかを一般的に決定する。

しかしさらに精密な作業方法が指示されることがある。すなわちまず生産行程が諸行程に分析され、各工程が作業に分割され、各作業が労務者の動作に分解される。これについてムダな動作をのぞき、有効な動作を確定する。次にこれを総合して理想的な作業方法を見出し、これを標準化する。さらに作業速度の標準化、すなわち作業の行わるべき標準的な時間が決定される。

このような作業方法の企画とならんで、さらにスケジューリングが行われねばならぬ。これは作業の時期にかんする企画であって、各作業の開始時期と終了時期とを予定するものである。

さてかかる企画にしたがって、作業が実施されてゆくのであるが、この実施の進捗をはかり、それが予定どおりに進められるように調整するのがプログラシングの仕事である。かくて予定と実施のズレを明らかにし、これに対しとるべき色々な方法について説明する。

## 5 販 売

貨物は販売せんがために作られるものである。生産方法の進歩にもとづく生産量の増大は、必然に販売機能の重要な化を

ともなう。販売の目的は、消費者がその欲するところの財貨を適時に適当の値段で、入手しうることを確保するにある。経営は生産能率の増進に懸命なるのあまり、販売能率の向上をおろそかにしてはならない。

かくて販売にかんする色々な問題、すなわち販売経路、市場調査、売値の決定、広告、顧客のためのサービス、在庫、荷造、発送などについてのべている。

## 6 開 発

Development (開発?) はしづしづ、ただ事業の技術的な

方面のみにかんするものと解されているが、これは狭きにすぎない。それはむしろ事業全体の発展をはからんがために、ひらく科学的な企画を行うことを意味する。あるいは改善といった方が、開発機能の意味を一層よく伝えるかも知れない。すでに市場に出ているようなある商品の製造を新たにはじめようとするものは、もしかれが成功をおさめたいと欲するならば、それは何んらかの点で競争者のそれよりも進んだものでなくてはならない。また既設の事業も競争者に追いつかれなければ、つねに改善に意を注がねばならぬ。デザインや材料、加工や作業等々における進歩は、競争企業に大きな

脅威を与える。ことに流行的な要素をふくんだ商品については、不斷の更新が死活の鍵となる。ときとしてかかる開発の仕事に専門に従事する部門を設けることを、経済上の理由などから躊躇する経営があるけれども、かかる態度は誤つてゐる。

かくて発展をとげるための基礎となるべき調査研究、いわゆる合理化を含めての生産の色々な面における改善、製品設計、品質管理などについて説明する。

## 7 勤 務

労務管理とは労務の選択、育成およびこれが有効な利用にかんする技術と科学であるといえる。人事部の根本的な機能は、優秀な従業員を獲得維持することによって、組織の全般的能率の向上に寄与するにある。経営内には満されねばならぬ多くの他位がある。人事管理はこの必要をみたすための準備をなし、適材を適所にふり向け、人々の移動を計画し、その能力におうじて昇進せしめるなど、人事にかんする色々な事項をとり扱う。

それについてまず明確な人事方針が樹てられねばならぬ。それは最高の権限を有するものによつて支持せられ、人事部

長がその実行の責任をおう。それは少なくとも次の諸原則を

## 8. 統制

含まねばならぬ。

イ、すべての者に正義が与えられねばならぬ。

ロ、給与は十分でなければならぬ。

ハ、それは勤務成績におうじて調整されねばならぬ。

ニ、すべての従業員はその能力の限界にまでみずからを伸

張すべき機会が与えられねばならぬ。

人事方針はいわゆる人事部だけではなく、日々各職場で従

業員に直接接触するところのすべての監督者に周知せしめら

れねばならない。

さて人事部の仕事は大まかにいって次の六つに区分され  
る。

### 雇用

### 教育

### 保健および安全

### 労使合同協議

### 厚生

### 調査

かくてこれらの各項目について説明する。

H・R・ライト編「経営の本質」(祭原)

簡単なタイプの事業においては、統制の問題はとくにハッ

キリしたかたちでは起らない。一人の経営主とその共同者

は、通常一切の事業活動にみずからタッチしており、したが

つて報告を作成したり効率を測定したりするための精巧なシ

ステムを設ける必要はない。分業がいちじるしい程度に行わ

れ、何人も日々の経営において、色々な決定がそれにもとづ

いて行われねばならぬところのあらゆる事実に通ずることが

できないようになると、統制が重要な問題となるのである。

それらの事実を分りやすいかたちで、しかも必要な時に供す

るのは、事務を担当するものの任務である。かくて簿記や財

務諸表をはじめ、経費の分析、原価計算、予算統制、経営統

計など、いわゆる計算制度全般についてそれぞれの機能を明

らかにする。

## 9. 最近の若干の傾向

最近経営における人の管理について、とくに関心が高まり

つつある。それは産業の進歩が人と機械に依存するとはい

え、結局は人に依存するものだという遅まきの認識である。

人はもはや機械の従属物と見なさるべきではない。

工業時代以前にあっては、人々は一切が安定した社会のうちに住み、共同生活を楽しむ一員として、社会への所属の意識からくる安定感と確信を享受していた。しかしに産業文明は人々のかかる社会的満足の源泉を喪失せしめた。いまやそれがとり戻されねばならない。社会的満足の欠除が、一切の紛争の根本原因をなしているからである。もちろん国家が種々なる施策を通じて人々の不安を除去しようと努めている。

けれどもそれは人々の社会への所属の意識、究局的な安定感をもたらし得るものではない。幾分逆説的ではあるが、人々がやむなく集合せねばならぬところの工場や事務所こそ、まさしく失われた社会的満足を回復すべき最良の機会を供する。かくて国の福祉政策の終わるところに、経営の責任が始まるのである。ある意味ではその効果は消極的である。すなわち不安の除去。けれどもただ、病気や老年、失業などに対する人々の不安が除去されると、さらく積極的にそれぞれの職場状況のなかで、達せられ得るかぎりの安定性と継続性にからし、積極的な確信をもちうるような環境と雰囲気をつくり出すという仕事が残されている。

もちろん、従来からも労務者の関心を刺戟し、仕事における

るかれらの意志と積極的な協力を喚起するための色々な企てが行われてきた。例えは刺戟的賃金、利潤分配制度、労使合議制、選択や訓練計画等々。けれどもこれらの施策の効果には限度がある。それらはあまりにも経済的な動機に重点をおき過ぎている。ヨリ実り多き分野は、経営内の社会関係の研究に見出されるのである。

比較的最近の、しかも期待し得べき発展は、労務者集団の社会心理にたいし益々注意が払われつてあることである。労務者たちの自生的な集団の動きを十分に利解認識し、それに抗するのではなく、むしろそれに添つてゆくことが経営上重要である。レスリスバーガーはい、「物の生産は文明の仕事の一つたるにすぎぬ。いま一つは人々の協力を確保することである。いかなる社会にあってもある時期には、この看却された要素がヨリ一層重要なものとなる。これわれわれが今日まさしく当面しているところの事態である」と。